

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

TEL. 044 248 40 30 / INSERATE@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN: WWW.ALPHA.CH

Die Coronakrise verstärkt Trends in der Unternehmenskultur

Wegen Covid-19 wurde Homeoffice fast flächendeckend eingeführt. Wird dies neuen Arbeits- und Führungsmodellen einen Schub geben? Professorin Heike Bruch von der Universität St. Gallen vermutet, dass sich die Schere zwischen progressiven und konservativen Firmen weiter öffnen wird.

Interview: Andreas Minder

Heike Bruch, Sie untersuchen neue Arbeits- und Führungsformen und wie sie erfolgreich eingeführt werden können. Dazu gehören auch Elemente flexibler Arbeitsgestaltung wie Homeoffice und die Kommunikation auf digitalen Plattformen. Wird uns die Coronakrise in die neue Arbeitswelt katapultieren?

Wenn diese Art des Zusammenarbeitens als positiv erlebt wird, wenn man produktiv ist, wenn es den Leuten gut geht dabei, dann ist es eine grosse Chance. New Work oder zumindest das virtuelle Arbeiten könnte einen Riesen Schub bekommen. Wir haben gerade eine Befragung abgeschlossen, die zeigt, dass vor der Krise lediglich 7 Prozent der Beschäftigten viel in virtuellen Teams gearbeitet haben und dass es jetzt mehr als 70 Prozent sind. Diese Entwicklung ist direkt auf die Corona-bedingten Einschränkungen zurückzuführen. Wenn diese Arbeitsformen auch nach der Krise verstärkt genutzt werden sollen, muss es gut laufen. Dafür muss die Führungs- und Unternehmenskultur entwickelt werden.

Geschieht das denn auch?

Bisher noch nicht, das zeigen die Daten auch. Wenn die Führung nicht mehr dafür tut, dass

New Work positiv erlebt wird, wird es Rückschläge geben. Unternehmen werden nach der Krise konservativer arbeiten als zuvor.

Wie kann das vermieden werden?

Erst mal haben wir im Moment einen entscheidenden Vorteil: Es ist viel Wohlwollen vorhanden, weil alle im selben Boot sitzen. Die Solidarität ist gross. Wir haben einzigartige Lern- und Experimentierchancen, denn es besteht noch nicht der Anspruch, dass alles gleich reibungsfrei läuft, in einigen Bereichen herrscht noch reduzierter Perfektionsdruck. Zudem haben wir in den meisten Unternehmen eine viel stärkere Fokussierung auf Kernaktivitäten: Ziel ist es, zunächst einmal den Normalbetrieb aufrechtzuerhalten. Das hilft.

Aber es reicht nicht?

Mit der Zeit schwindet diese Toleranz. Die guten ersten Lernerfahrungen etwa mit Videokonferenzen werden zur Routine. Gleichzeitig beobachten wir, dass die Negativenergie zunimmt. Schwierigkeiten, Rückschläge, steigender ökonomischer Druck und die Unsicherheit, wie es im Umgang mit der Krise weitergeht, beginnen verstärkt, das Positive zu überlagern. Bei einigen Unternehmen sind



Heike Bruch: «Wenn die Führung nicht mehr dafür tut, dass New Work positiv erlebt wird, wird es Rückschläge geben.» Foto: zvg

diese Erfahrungen dominant, und die Anzahl der Mitarbeitenden, die an der Belastungsgrenze sind, steigt. Dies zu verhindern, ist eine ganz zentrale Führungsaufgabe: Orientierung geben, Negativenergie abbauen und gegen Überhitzung angehen. Sonst schnappt die Beschleunigungsfalle zu.

Was verstehen Sie darunter?

Als Beschleunigungsfalle bezeichnen wir eine kollektive Überhitzung im Unternehmen. Das heisst, grosse Teile der Belegschaft haben das Gefühl, am Limit zu operieren, den Fokus zu verlieren, und es kann bis hin zu einer Art organisationalem Burnout gehen. Das Besondere ist, dass diese Überhitzung nicht einzelne Mitarbeitende betrifft, sondern ganze Gruppen oder Unternehmen.

Gibt es noch andere Auswirkungen der Krise, die den neuen Arbeitsformen entgegenwirken?

Wir haben nicht nur Zwangs-Homeoffice, sondern gleichzeitig eine wirtschaftliche Krise. Das fördert oft eine Tendenz zu autoritären oder Top-down-Führungsformen im Sinne von «command and control». Damit wird suggeriert, dass der «Kapitän auf der Brücke» die Krise allein lösen kann. Das verträgt sich schlecht mit der Idee des mündigen, selbstkompetenten Mitarbeiters, der Verantwortung übernimmt. Kontraproduktiv ist allerdings auch ein Laisser-faire-Stil, bei dem die Leute gar keine Führung spüren. Top-Führungskräfte sollten jetzt sichtbar sein, Orientierung bieten, als Vorbild auftreten und deutlich mehr kommunizieren.

Welcher dieser Führungsansätze wird Ihrer Meinung nach am stärksten befördert?

Es ist interessant zu beobachten, dass sich in dieser Krise die Muster verstärken, die man schon zuvor gesehen hat. Wer früher bezogen auf Leadership, Kultur und Kompetenzen gut aufgestellt war, hat diese Stärken auch in der Krise und kann jetzt stark davon profitieren.

Inwiefern?

In diesen Unternehmen herrschen eine Vertrauenskultur und eine sehr grosse Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen. Führungskräfte führen mit Inspiration und Vision, das heisst, sie vermitteln und teilen ein Zukunftsbild, sie erklären das Ziel und sie zeigen Wertschätzung. Und die Führungs-

kräfte sind nahe an den Mitarbeitenden dran, sie handeln selbst proaktiv und übernehmen Verantwortung. Drittens haben die Mitarbeitenden eine hohe Selbstkompetenz. Sie sind fähig, in flexiblen Umfeldern und selbstorganisiert zu arbeiten. Das ist in mehrfacher Hinsicht positiv: Solche Mitarbeitende kommen weniger an ihre Belastungsgrenze, die Firmen sind wirtschaftlich erfolgreicher, und sie sind als Arbeitgeber attraktiver.

Entsteht eine zweigeteilte Unternehmenslandschaft?

Die Schere wird sich öffnen, zwischen jenen, die gestärkt daraus hervorgehen und jenen, bei denen sich in der Krise kein Zusammenhalt entwickelt hat. Bei den einen gibt es einen Vertrauensschub, die anderen bestellen sich jetzt bezeichnenderweise Kontrollsoftware, um zu gucken, wie lange die Leute zu Hause am Computer sitzen.

Teil 2 des Interviews erscheint in einer Woche an dieser Stelle.

Expertin für Leadership

Heike Bruch ist Professorin für Leadership und Direktorin des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen. Sie befasst sich schwergewichtig mit neuen Arbeits- und Führungsformen sowie Kulturtransformation.